主催：（特非）ボランタリーネイバーズ

次のステージを支える ▶▶▶

「かなめびと」養成による組織基盤強化事業

※組織運営コアスタッフ

舞い上がれ 社会を変える みんなの力
休眠預金を活用した事業です

第2期 支援対象団体 報告会・交流会

NPO 法人ボランタリーネイバーズが、休眠預金等活用制度の活動支援団体として実施した第 2 期支援対象団体への組織基盤強化の伴走支援の成果を共有する報告会・交流会の開催報告です。支援対象団体や伴走支援を担当した専門家が集まり、意見交換や交流を深めることで、組織や立場を超えた「たすかりあう」関係を築きました。

- ■日時：2026 年 3 月 22 日(日)13:30～16:10
- ■場所：とよた市民活動センター ホール(愛知県豊田市若宮町 1-57-1 T-FACE A 館 9 階)
- ■参加対象：申請を検討したい団体の関係者、NPO 支援に関わりたい専門家、関心のある方
- ■参加者：44 名
- ■プログラム：①あいさつ、事業の概要説明、支援対象団体、専門家の紹介、②次世代につなぐための実践事例報告(1 団体)、③とよた市民活動センター「伴走支援事例紹介」(2 事例) 、④意見交換「外部支援の活用」(グループワーク)、⑤おやつとドリンクを楽しみながら交流会

【あいさつ】

中尾さゆりさん(NPO 法人ボランタリーネイバーズ 理事長)

本事業は、NPO の組織基盤を強化する取り組みです。 事務局業務や組織マネジメントを担う中核的人材を「かなめびと」と呼び、その学び合い・育ち合いを支援しています。組織が次のステージへ進むためには、現場の活動だけでなく、バックオフィスの充実が欠かせないと考えているからです。私たちが大切にしているのは、支援する側・支援を受ける側という上下関係を超えた「たすかりあう関係」です。正解のない組織運営において、専門家や各団体がそれぞれの経験を「協働の鍋」に持ち寄り、互いの違いから学び合う場を目指しています。本日の場もまた、多様な主体がつながり、共に成長することで、市民が主役となるより良い社会の実現へとつながることを願っています。

福田文さん（一般財団法人日本民間公益活動連携機構）

ボランタリーネイバーズの皆様とは、休眠預金を活用した NPO 組織基盤強化事業を通じて 2 年間にわたり共に歩んできました。本事業は、活動支援団体による「伴走支援」を軸としている点が特徴です。今回は、世代交代を見据えた組織運営や役割分担、対話の促進に取り組まれました。これは全国の NPO が直面する共通課題で、多くの団体にとって大きな示唆となるはずです。とよた市民活動センターによる伴走支援についての事例報告も含め、新たな気づきや出会いを得て、実践に活かせる場となることを期待しています。

伴走支援事例紹介「NPO 法人トルシーダ」

団体概要：外国ルーツの若者が、地域社会のみならず国際社会に貢献する人材に成長することに寄与し、日本語教育を通じて、外国人住民と日本人住民が相互理解するための活動を行っています。特に不就学、不登校、学齢超過等日本の学校に行っていない外国ルーツの子ども・若者の居場所となり、関わる全ての子ども・若者・大人の学び合える関係づくりを目指しています。

ビフォー

支援前の組織運営上の課題

1.少数精鋭での団体運営

理事 5 人のうち、現場に関わる 3 名に運営の実務が偏り、機動的ではあるが、組織としては脆弱な状況にある。現場の活動に追われて、団体の方向性や、運営方針について検討できていないことが課題。

2. 世代交代

事業継承を念頭に団体の体制を考えるタイミングにあるが、NPOの存在意義、立ち位置なども含めた若返り、事業の分掌化をどう考えればいいのか分からない。

3. 活動場所が多数あることによる情報共有不足

スタッフがプライベートな時間、個人スマホによる連絡などに頼らざるを得ない状況になっており、情報共有の方法が定まっていない

支援の成果目標

1）理事・スタッフ間で対話ができ、業務をシェアできる組織文化づくり
2）重要な業務を担う理事の退任に備えた体制移行と業務の承継
3）行政からの委託費の積算の改定、団体の財務や自主事業の資金調達などを検討

回数	支援テーマ	支援内容
1	対話のきっかけづくり	スタッフアンケート依頼文の内容 アンケート内容の調整
2	団体全体での話し合いに向けた準備	トルシーダのこれからを考える会（その1）の内容の調整
3	団体全体での話し合い 組織運営について	トルシーダのこれからを考える会（その1） アンケート結果の全体共有
4	団体全体での話し合いの継続に向けた準備	トルシーダのこれからを考える会（その2）の内容の調整
5	対話の継続 退任する理事の業務の棚卸	トルシーダのこれからを考える会（その2） 退任する理事のヒアリング
6	理事の業務の棚卸 情報の共有方法の検討	理事ヒアリング
7	団体全体での話し合いの継続に向けた準備	トルシーダのこれからを考える会（その3）の内容の調整
8	事業費の積算の見直し	トルシーダの財務面を含めた課題の把握 委託費の積算（フルコストリカバリーの観点など）の確認
9	団体運営の財政面・資金調達の検討	重要な自主事業である教室の資金調達の検討支援
10	団体運営の対話を継続するための体制づくり まとめと振り返り	トルシーダのこれからを考える会（その3）

伴走支援をした専門家のコメント

目標 1「理事・スタッフ間で対話ができ、業務をシェアできる組織文化づくり」に対する支援報告

専門家：田口裕晃さん(NPO 法人 NIED・国際理解教育センター)

●取り組み内容：

①スタッフアンケート

全スタッフを対象に、団体への関りについてアンケートで意向を確認し、団体運営への意向やもっているスキルの洗い出しなどを実施しました。

②ワークショップ「トルシーダのこれからを考える会」

多くのスタッフが集まり、まずはトルシーダについて「知っていること・知りたいこと」を出し合って、組織内の情報格差を埋めることから始めました。その上で、7 年後のビジョンを共有し、「人材、情報共有・財政・教室運営・その他」それぞれの課題について、重要度と緊急度のマトリックスを用いて優先順位をつけました。

・その上でそれぞれの深堀した課題に対し、解決策を考えました。さらにそれを「情報共有の仕組み」などの具体的な実行プランや、実現に向けたベースとなるロードマップへと落とし込みました。

●ふりかえり：今回の支援を通じ、バラバラだった組織への理解や課題感を共有し、対話の土台を作ることができました。無理なく業務を分かち合える組織文化を育んでいく第一歩となりました。

目標2「重要な業務を担う理事の退任に備えた体制移行と業務の承継」に対する支援報告

専門家：喜多佐智浩さん(中小企業診断士)

●取り組み内容：

①業務の見える化シートの作成

主要メンバーへのヒアリングを通じ、エクセルの一覧表を用いて業務を言語化することで、ブラックボックス化していた仕事の構造を整理しました。

・「トルシーダを支える 3 つの仕事」の整理　日常に追われると見えなくなる運営の全体像を、次の 3 つで構造化しました。教室を守る仕事、団体を守る仕事、未来をつくる仕事

②団体運営をみんなで理解する「入口づくり」

・整理した仕事の内容をスタッフ全員で共有する場を設けました。その際、次のメッセージを伝えました。

・運営は「特別」ではない、ただ「見えにくい」だけであること。・関わり方のグラデーションがあって当然。今は薄くても来年は濃くなるかもしれない、その多様さを認め合うことを提案しました。

●ふりかえり：今回の支援は、熱い情熱で支えられている現場の力を削ぐことなく、「運営がなければ将来はない」という認識を共有するための、いわば「運営をみんなで理解する入り口づくり」に重点を置きました。

目標 3「行政からの委託費の積算の改定、団体の財務や自主事業の資金調達などを検討」に対する支援

専門家：大野覚さん(認定 NPO 法人茨城 NPO センター・コモンズ　常務理事・事務局長)

●取り組み内容：

①収益性、財務安全性、成長性などの指標から見た財務分析

NPO　セクターでは馴染みの薄い、企業経営の指標を用いて多角的な財務分析を実施しました。結果としては「非常に健全な状態」であることが判明しました。これにより、将来に向けて「もう少し積極的にお金を使っていく」という、前向きな投資への視点を提示しました。

②生産妥当性の検討

フルコストリカバリーの視点から適切な単価設定になっているか、工数管理が妥当かを確認しました。また「委託貧乏」にならず、無理なく運営できているかを確認しました。結果、しっかりとした提案ができており、無理はないと判断しました。

③収益構造の検討

適切な情報発信を通じて共感を集める仕組み(当団体の事例）を紹介し、寄付を継続して集めるための取り組みについて提案しました。

●ふりかえり：団体が自覚している「課題」と、対話を通じて見えてくる「根源的な課題」にはズレがある場合が多いものです。支援計画をガチッと固めるより、「支援方針」レベルに留め、実際にお話を伺いながら柔軟に進める方法を取ったことが、今回、トルシーダさんには良かったのではないかと考えています。

アフター

伴走支援を受けた団体からのコメント

代表理事伊東さん

理事松田さん

理事八巻さん

宇野さん

渡部さん

田辺さん

●伊東さん

長年、目の前の課題解決と子どもたちの「日本語を力にしたい」という声に応える一心で走ってきましたが、理事の退任などが重なり、組織としての出口が見えない大きな危機に直面していました。そんな時、本事業を通じて組織の課題が「見える化」されたことは、私たちにとって大きな転換点となりました。スタッフから「トルシーダがなくなったら、私が困る」という声が上がったことです。運営は私一人が背負うものではなく、みんなで担っていけばいいのだと方の力が抜けた感じがしました。乱立していた LINE グループやデータの整理などの様々な課題はあります。ただ、当初は「このタイミングで支援を受けていいのか」という迷いもありましたが、結果として最高のタイミングでした。この支援を糧に、子どもたちのキャリア支援など、次のステップへ歩みを進めていきたいです。

●松田さん

2006 年から活動に関わってきましたが、教室以外でじっくり話し合う余裕が持てずにいました。私が離れるにあたり、一番の不安は「高校卒業後の子どもたちの支援を誰が引き継いでくれるのか」ということでした。しかし支援を通じ、想像を超える数のスタッフが集まってくれた時、「仲間がいたんだ」と強く実感できました。一人で抱え込む必要なんてなかった。今は不安が安心感に変わっています。卒業生と社会をつなぐルート作り、最後まで精一杯頑張ります。

●八巻さん

当初は多忙を理由に申請に反対した立場でしたが、結果的には「支援を受けてよかった」と感じています。20 年以上、独学で経理や労務を担い、後手後手ながら必死に体制を整えてきました。今回、初めて外部の方に財務状況を「優良」と言っていただけたことは、手探りだった私にとって大きな安心につながりました。また、面倒に感じていた業務の洗い出しも、「言われたから」こそ着手でき、結果として他者と共有可能な「見える化」を実現できました。自分が不在になっても困らない組織への第一歩になったと感じています。

●宇野さん

長年日本語教師を続けてきましたが、伴走支援を通じ、仲間の想いや組織に必要な視点を改めて突きつけられました。一番大切なのは、教える側が子どもと同じ目線の高さに立てているか、という理念です。知識や技術以上に、子どもへの敬意を忘れてはいけません。スタッフが独りよがりに知識を授けるのではなく、互いに学び合える場をどう作るか。このトルシーダの理念を、全教室で共有できるよう早急に考えていきたいです。

●渡部さん
新聞記事をきっかけに連絡し、スタッフとして関わって 4～5 年になります。これまでは、クラウドファンディングなどの様子を見て「運営は順調なのかな」とどこか他人事のように思っていました。しかし、今回のワークショップで皆と話し合いを重ねるなかで、団体が抱える課題や運営の苦労を初めて実感しました。現在は教材整理やマニュアル作成に取り組んでいますが、誰にでも伝わる仕組みを作る難しさを日々感じています。今回の支援を機に、一スタッフとして自分にできることを探していきたいです。

●田辺さん
現場で教える役割を 7 年続けてきましたが、支援を通じて他教室の状況や運営側の苦労を知ることができ、大きな学びになりました。現場で教えるスタッフは「おいしいところだけ」と言ったら変ですが、生徒から「先生」と慕われる喜びを感じることができます。これは、見えないところで必死に支えてくれる運営があるからです。この大切な教室が続いていくよう、現場と運営の想いを共有できたことは、私にとって本当に貴重な経験となりました。

トルシーダのこれからを考える会でスタッフ同士の意見交換

自主事業の資金調達を検討

審査員からのコメント

●伊東さん

審査の際、伊東さんたちが吐露された「これからどうなるのか不安だ」という切実な感情が強く印象に残っていました。それが今日の発表では「できそうだ」「安心した」という前向きな言葉に変わっていて、感動しています。今回の伴走支援は、外部の目を入れた順序がよかったと思います。まず理事が当たり前だと思っていた文化を問い直し、「仲間がいる」と再認識する。そこから言語化による具体化が進み、最後に財務面での裏付けを得て着地する。このステップが、組織の確かな自信につながったのだと感じます。外部支援だからこそ、団体の内側にある価値を掘り起こし、戦略的に次の形へ落とし込むことができたのではないでしょうか。こうした支援のセッティングも含め、トルシーダさんの変化のプロセスは素晴らしいものでした。これからも皆さんの活動を心から応援しています。

●大野さん

長期にわたる支援、本当にお疲れ様でした。今回のキーワードを一つ挙げるなら「受援力（支援を受ける力）」だと思います。非常に多忙な現場を抱える皆さんが、毎回大人数で集まり、共に話し合う場を作り続けた。その「しっかり受け取る力」があったからこその成果だと感じています。支援する・されるという関係を超え、組織運営について全員で考え抜いたことで、間違いなく新しい団結力が生まれたはずです。日々の忙しさに置き去りにされがちな「組織としてのチーム力」や「助かり合う力」が、一段と高まった貴重な機会になったのではないでしょうか。

とよた市民活動センター 補助金交付団体 伴走支援 事例紹介

1. とよた市民活動センターの現状と課題

・設置から 25 年目を迎えました。私たちは「公設公営」という形態をとっており、施設管理は指定管理ですが、事業自体は市職員である私たち自身が行っています。
・しかし、スタッフの「異動」が常につきまといます。職員の平均在籍期間は約 3 年で、今回も 6 名中 2 名が入れ替わります。いい意味で常にフレッシュではありますが、正直なところ「ノウハウが蓄積されにくい」という課題にもがいています。
・そんな中、私たちが伴走支援をはじめたきっかけは、補助金の課題でした。中堅団体の申請が少ないことに対し、当初は「条件緩和や増額」で解決しようとしていました。しかし補助金の審査員から「大切なのは条件緩和ではなく伴走支援だ」と強い提言をいただき、視点が大きく変わりました。
・過去の実績を調べると、補助金交付終了後にセンターとの関わりが継続している団体は 4 割以下、活動継続率も約 7 割に留まっていました。補助金という 2 年間の期間で終わらせず、「息の長い関係性」を作るための伴走支援へと舵を切りました。今回は 2 つの事例を報告させていただきます。

2. 事例紹介①：地域に幸せを届ける会

【活動概要】2022 年設立、企業・団体から提供のあった食品・衣類・日用雑貨・などを生活困窮者に提供

●伴走支援を通した気づき：
・支援当初は代表が複数の団体に所属しており「どこまでがこの事業の活動なのか」が曖昧でした。また、活動が地域に十分伝わっておらず、物資を遠方の名古屋や刈谷まで取りに行っており、体力的な負担が非常に大きい状態でした。
・丁寧な話し合いを重ねることで、事業の範囲を明確に整理しました。また、センターへの団体登録を勧め、交流会やイベントに積極的に参加していただきました。その結果、市内の企業や団体からの問い合わせが増え、物資提供を市内で確保できるようになり、負担を大幅に軽減することができました。
●ふりかえり：最初は「相談者と支援者」でしたが、今では「同じ地域を支える仲間」という感覚に変わりました。最近では「買い物ついでに顔を出したよ」と雑談しに来てくださいます。こうした雑談の中に、次の活動のヒントがあるのだと感じています。

3. 事例紹介②：ボーイスカウト第 25 団

【活動概要】 1965 年設立。野外活動を通じた青少年育成団体。

●伴走支援を通した気づき：
・補助金申請書には名前がたくさんあるのに「この人たちはどこにいるんだろう？」というくらい、活動者の顔が見えず、「課題山積の状態」でした。
・まずは「関わっている人全員で話そう」と提案し、神社にホワイトボードを持ち込んで屋外で話し合いの場を作りました。「自分に何ができるか」を可視化することができました。
・リーダーが一人で抱え込まず、仕事を切り出して周囲に振れるよう促した結果、チラシ作りや Instagram での発信を保護者が担当してくれるようになりました。結果として子どもが 5 名増え、他地区の団との協力体制も生まれるなど、「復活の兆し」が見えています。
●ふりかえり：
・現場に行って対話をすること、そして、ご高齢のリーダーが新しいことにチャレンジした際に「すごいじゃん！」と率直に評価し、背中を押すことを心がけました。センターが持つファシリテーションなどの支援ツールを、適切なタイミングで提供できたことも大きかったと思います。

4. 伴走支援から見えてきた 3 つの気づき

今回、団体に深く伴走することで、「支援は補助金の交付申請前からが勝負だ」という確信に至りました。専門職ではない私たちが、異動のある中で何ができるのか。それは次の 3 つに集約されると考えています。
「1 相手の状況を否定せず、まずは受け止める」「2 資料の上だけでなく、実際に現場に足を運んで対話する」「3 センターという公的な立場を使い、ネットワークをつなぎ直す」私たちも日々悩み、もがきながらではありますが、今後も現場の声を大切に、こうした「応援」の形を広げていきたいと考えています。

意見交換「外部支援の活用」(グループワーク)

事例紹介を受け、参加者一人ひとりが感じた「伴走支援」への期待や課題を共有し、今後の活動にどう活かしていくかを深める時間として実施しました。各テーブルにはファシリテーターが入り、リラックスした雰囲気の中で対話が行われました。

●グループワークの進め方

・Step 1:個人の気づきを書き出す(付箋ワーク)

事例を聞いて印象に残ったこと、現在直面している課題、今後受けてみたい支援、あるいは外部の支援者が入ることへの不安など、多角的な視点で付箋に書き出しを行いました。

・Step 2:グループ内での共有と記録

自己紹介を経て、模造紙を囲みながら付箋を共有。「共感したポイント」や「さらに深めたい質問」などを付け足しながら、グループごとのカラーで意見をまとめていきました。

・Step 3:全体共有(ギャラリーウォーク形式)

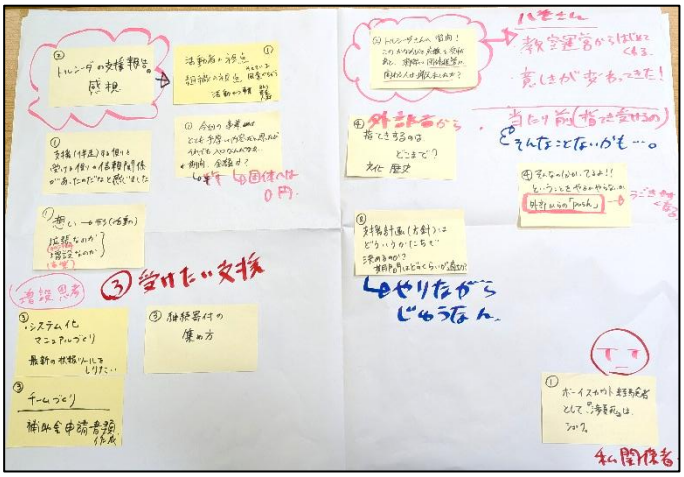
代表者による発表ではなく、参加者全員が自由に会場内を動き回り、他グループの模造紙を直接見学する時間を設けました。

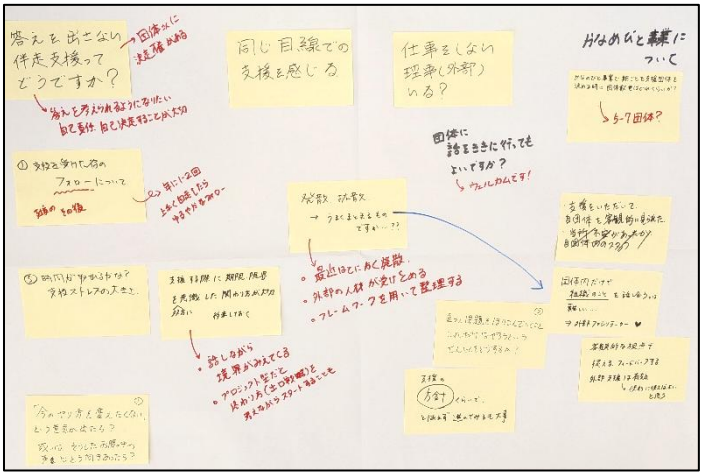
Step 2:グループ内で出てきた意見(一部抜粋)

カテゴリ	「付せん紙」「模造紙」にかかれていた内容
外部支援/伴走支援のあり方	・答えを出さない伴走支援ってどうですか?→団体さんに決定権がある。答えを考えられるようになりたい。自己責任・自己決定することが大切 ・支援(伴走)する側と受ける側の信頼関係があったのだなと感じました ・「助かり合う関係」という言葉が好き
外部視点の導入による効果(言語化・客観視)	・外部から見てもらうこと ⇒ 新しい視点!気づき!! ・言語化すること 大変(涙)だけど…とっても大切☆ ・やっていることを言語化して「見える化」することの必要性を感じました。 ・「理念」=コトバとして理解していたが、外部のかかわりがある場で共有したことで、腹落ちする感覚があった。 ・活動者の視点、組織の視点、みえている風景がちがう (活動 ⇔ 事務、理事 運営、人事)
組織運営と合意形成の悩み	・団体内だけで組織のことを話し合うのは難しい。⇒外部ファシリテーター ・外部支援を受けるにあたり、助けたい・今後変えたい人と、忙しいから変えたくないと思っているメンバーへの合意形成 ・団体全体での話し合いの振り返りの大切さ!! ・「理事会の引き継ぎ」⇒団体⇒事業で大切にしていること
事例報告(トルシーダ、とよた市民活動センター)への感想・質問	・トルシーダさん、経理を独学でされていたのはすごい!! ・支援を受けることで不安が安心へと変わったところが素敵だと思いました ・「話しあい」呼びかけてみたら意外とあつまった!! ・トルシーダの満足度が高い。退任理事の後任が見つかっていないのに

事例報告(トルシーダ、とよた市民活動センター)への感想・質問（つづき）	・「地域に幸せを届ける会」：近隣から支援の手が集まるようになりスタッフの負担が軽減された点 ・「ボーイスカウト 25 団」：保護者がチラシ作成等を主体的にやった点が印象に残った ・豊田市の伴走支援は楽しそうだった。おじいちゃんの顔が浮かんだ
その他	・PTA や町内会など担い手不足の課題のある社会活動も伴走支援があればいいのかなと思った ・団体に話をききに行ってもよいですか？ ⇒ ウェルカムです！

●付せん紙の貼られた模造紙





おやつとドリンクを楽しみながら交流会

乾杯のあいさつ：大野さん

先ほど、グループワークの中で「具体的にどんな支援を受けられるのかが分かりにくい」というお話がありました。言葉では聞いていても、実際に支援を受けてみないとイメージしづらい部分がどうしてもあるのだと思います。それは、まだ地域の中に伴走支援という「文化」が十分に根付いていないからかもしれません。だからこそ、まずは我々が、いろんな形でこの支援の輪を広げていけたらと考えています。今日のこの交流の時間も、ぜひ皆さまと一緒にそんなお話を深めていければ嬉しいです。

ボラネイ☆キャラバン Vol. 49「かなめびと養成による組織基盤強化事業 第2期支援対象団体報告会・交流会
2026 年 3 月 22 日より
発行：特定非営利活動法人ボランタリーネイバーズ 編集：青木研輔、田口裕晃 2026 年 4 月発行